DOCUMENT RESUME

ED 380 005 HE 028 120

AUTHOR Serafin, Ana Gil
TITLE Educational Leadership: An Alternative for Graduate Studies in Education.
PUB DATE 16 Nov 93
NOTE 21p.; Paper presented at the Annual Meeting of Graduate Studies Programs at the Instituto Pedagogico de Barquisimeto, Universidad Pedagogica Experimental Libertador (Barquisimeto, Venezuela, November 16, 1993).
PUB TYPE Viewpoints (Opinion/Position Papers, Essays, etc.) (120) -- Speeches/Conference Papers (150)
LANGUAGE Spanish

EDRS PRICE MF01/PC01 Plus Postage.
DESCRIPTORS *Curriculum Development; Educational Administration; Foreign Countries; Graduate Study; Higher Education; *Leadership; *Leadership Training; Schools of Education; *Teacher Education Curriculum; Teacher Education Programs
IDENTIFIERS *Venezuela

ABSTRACT

This paper offers a rationale and a design for a graduate program in Educational Leadership to be implemented in Venezuelan universities. The rationale for the program points out that schools are the main source of leadership development, and teachers and administrators need to be aware of their leadership roles and their roles as agents of societal change. The new program aspires to break the old paradigm of educational management and educational administration which is not responding to the new imperatives of societal change. The paper examines the development of leadership theories and models, discusses the socioeducational implications of the current state of the art in education, analyzes the feasibility of designing and implementing a postgraduate career in Educational Leadership, and proposes some indicators that may delineate the curriculum design of a graduate program in Educational Leadership. (Author/JDD)

****
* Reproductions supplied by EDRS are the best that can be made *
* from the original document. *
****

ED 380 005

EDUCATIONAL LEADERSHIP:
An Alternative for Graduate Studies in Education

Speech Delivered At
Annual Anniversary Meeting of
Graduate Studies Programs
At the Instituto Pedagogico de Barquisimeto
Universidad Pedagógica Experimental Libertador
Barquisimeto, Estado Lara
November 16, 1993

BEST COPY AVAILABLE

Dra. Ana Gil Serafin
Programa Nacional de Doctorado en Educación
Universidad Pedagógica Experimental Libertador

U.S. DEPARTMENT OF EDUCATION
Office of Educational Research and Improvement
EDUCATIONAL RESOURCES INFORMATION
CENTER (ERIC)
☐ This document has been reproduced as received from the person or organization originating it.
☐ Minor changes have been made to improve reproduction quality.
• Points of view or opinions stated in this document do not necessarily represent official OERI position or policy.

"PERMISSION TO REPRODUCE THIS MATERIAL HAS BEEN GRANTED BY
Ana Gil Serafin
TO THE EDUCATIONAL RESOURCES INFORMATION CENTER (ERIC)."

EDUCATIONAL LEADERSHIP:
An Alternative for Graduate Studies in Education

by

Ana Gil Serafin, Ed.D.

This paper delineates an approximation of a graduate program in Educational Leadership to be implemented in Venezuelan universities. The new program aspires to break the old paradigm of educational management and or educational administration. These designs are widely used since 1972 by higher education institutions and are currently considered models not responding to the new imperatives of the societal changes. The study examines the three latest decades of the development of leadership theories and models. The objectives leading this paper are: (1) to present the socio-educational implications of the current state of art of education in order to rethink constructing a new graduate program oriented toward forming educational leaders to confront the societal needs and wants of the coming century; (2) to analize the feasibility of designing and implementing a postgraduate career in Educational Leadership as a new educational alternative; and (3) to propose some indicators that may delineate the curiculum design of a graduate program in Educational Leadership.

The theories examined offered the framework to elaborate the curriculum design. Differences between management and leadership are discussed. Theorists such as Kotter (1990), Gardner (1990), Kouzes and Posner (1989), Covey (1993), Grober and Riskas (1993) are mentioned in this dilemma. The study explains the importance of educational leadership stating that schools are the main source of leadership development and the relationship school and community are possible only if teachers and administrators are aware of their leadership roles. Teachers are seen as the agents of societal changes; therefore, they must be prepared to assume their position in the Venezuelan culture.

LIDERAZGO EDUCACIONAL: Una Alternativa de Posgrado

Por
Dra. Ana Gil Serafín

Objetivos

Son tres los objetivos que orientan este trabajo: (1) presentar los aspectos básicos del análisis social y educativo que inducen en la actualidad a repensar la posibilidad de construir una nueva mención de posgrado que se oeiente a la formación de líderes educativos; (2) analizar la factibilidad de creación de la mención Liderazgo Educacional como una alternativa viable de posgrado ante el agotamiento del modelo Gerencia Educativa; y (3) proponer una aproximación del diseño del programa de posgrado en Liderazgo Educacional.

Relevancia del Trabajo

El liderazgo es una actividad de alto estatus. El liderazgo involucra poseer un espíritu de empresario, el rompimiento del status quo, y el forjamiento de nuevas visiones e ideas. Un líder no es alguien que puede darse el lujo de ser un soñador. Un líder retiene de verdad el futuro de una organización, su misión y propósito, su record de desempeño, su reservorio de recursos humanos.

James MacGregor Burns describe la paradoja de aquellos que se sienten frustrados con los estudios de liderazgo. El dice: "el liderazgo es uno de los fenómenos de la tierra mas observado y estudiado pero el menos entendido." Los estudios de liderazgo captan la atención universal porque el estudio de este ambiguo sujeto reposa en la naturaleza y experiencia

humana. El liderazgo está en todos nosotros, nos rodea, nos acompaña, nos acobija. Al despertar en la mañana, al leer el periódico, al oir la radio o ver la televisión nos reportan cuales acciones han sido tomadas por los líderes del mundo. Al interactuar con nuestros grupos de trabajo, aula, o al socializar podemos observar patrones distintos de liderazgo. La experiencia del liderazgo es similar para todas las culturas. El liderazgo es una parte integral de la vida humana en las tribus del Amazonas como en las regiones industrializadas de Valencia y Barquisimeto.

Las teorias y modelos de liderazgo se mueven de un extremo a otro. Los líderes se han estudiado en sus diferencias de estilo, en su efectividad según los factores del ambiente, y en la actualidad, en la forma como ellos generan la visión en las organizaciones.

Todos hemos sido y somos afectados por la acción de aquellos individuos ocupando posiciones de liderazgo. Los seguidores prosperan bajo la tutela de líderes efectivos y sufren bajo la incapacidad de un líder ineficiente cualquiera sea el contexto: gubernamental, corporativo, religioso, escolar, deportivo.

Estos argumentos alimentan las fundaciones para construir un programa educativo de formación de líderes. Corresponde a los niveles de posgrado consolidar un diseño curricular que intente recoger las múltiples tendencias, teorías, aspectos y prácticas del liderazgo, particularmente el liderazgo educacional que es el que nos atañe.

Realidad Actual de los Estudios de Posgrado

En la década del 70 las universidades del pais iniciaron la apertura de los posgrados en el área de gerencia educacional. La administración es vista como la ciencia que generó la gerencia la cual es creída un arte de acuerdo a investigadores como Mintzberg (1975) y Drucker (1987). Por su lado en las definiciones de gerencia casi se coincide que la misma involucra el logro de los objetivos de la organización a través de técnicas precisas, con recursos manejables y en el tiempo planificado para tal fin. En el campo organizacional muchas son las reflexiones y consideraciones que se hacen para dilucidar la ambivalencia presentada ante el gerente y el líder. Cobra cada vez mas fuerzas las diferencias y no las similitudes. Es por ello que en este proyecto se plantea la necesidad de pensar en un estudio serio de posgrado en Liderazgo Educacional.

Son varios los aspectos socioeducativos investigados en el área de la gerencia. Aún persiste, sin embargo, la necesidad de dilucidar si el camino a recorrer es el de la formación de gerentes educativos o el de la formación de líderes de la educación. varios son los argumentos que apoyan la pertinencia de un posgrado en el área de liderazgo educativo. Entre ellas:

1. El surgimiento y masificación de estudios de posgrado en geréncia educativa en el pais.

2. El agotamiento del modelo de gerencia educativa en los posgrados universitarios cuyo énfasis se ha centrado en los aspectos técnicos, financieros, y de utilización y manejo de recursos.
3. La creencia por parte de los docentes inscritos en el posgrado de gerencia educativa de usar el mismo como un trampolin automático para lograr un cargo directivo en las instituciones educativas donde laboran.
4. El Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente el cual ignora credenciales académicas como un mecanismo de mérito y reconocimiento al docente y aupa los años de experiencia laboral como único motivador para alcanzar mejoras salariales.
5. La poca importancia de las especialidades con respecto a las maestrias. Como un ejemplo, en el Reglamento de la Ejercicio de la Profesión Docente, las especializaciones representan incremento salarial inferior al de los docentes adquiriendo maestrias.
5. La ambiguedad en los procesos de admisión en el posgrado de gerencia educativa al no considerar la experiencia en posiciones administrativas como criterio primordial en la selección de los candidatos para cursar la maestria respectiva. La consecuencia immediata a esta carencia se refleja en la estructuración de las aulas de clase en las

cuales en un 80% de los participantes son docentes de aula que no han experimentado la administración en ninguna de sus fases.

6. Las organizaciones educativas venezolanas son entes puramente operativos cuyos recursos humanos y financieros son asignados y distribuidos por otros organismos que poseen la autoridad (entendiendo como autoridad el derecho a tomar decisiones y dirigir el trabajo de otros, según Lunenburg y Ornstein, 1992). Es decir la correspondencia entre lo que se enseña y lo que se vive es cero. Son y serán muy pocas las oportunidades de elaboración de presupuesto y/o reclutamiento y selección de personal por parte de los docentes que se inscriben en esta mención. Es decir se plantea gerenciar lo no gerenciable.
7. Las organizaciones escolares les falta dirección y les sobra administración. Parte del problema lo originan los posgrados en el área de gerencia ya que en los mismos se enseña a ser un técnico eficiente y a desenvolverse bien dentro del personal, pero no se capacita a la gente para ejercer el liderazgo.
8. Parafraseando a Warren Bennis: "las organizaciones necesitan protegerse del exceso de gerencia y la falta de liderazgo." Con frecuencia observamos que todo individuo que llega a ocupar una posición alta se propone introducir cambios organizacionales. Desafortunadamente, la visión, la energía y la

dedicación se disipan en medio de las actividades diarias de la gerencia.

La Concepción del Líder Educativo

El líder educativo centra su acción en la relación escuela-comunidad. Este líder ha entendido que el liderazgo es un forma artística cuya efectividad es probada en la integridad personal.

El liderazgo educativo se construye sobre las bases del tecnicismo (aportado por la gerencia), los principios éticos, y la alta motivación derivada del placer de emprender un cambio efectivo en la comunidad intra y extra escolar.

Cada vez se hace mas frecuente la aceptación general por los educadores en este pais de la importancia de la participación e intervención de la comunidad en las escuelas. Se aspira en este binomio comunidad-escuela mejorar las condiciones sociales, económicas, salud, y culturales de los participantes del sistema escolar. Existe una imperiosa necesidad de desarrollar un liderazgo que transforme a los responsables del proceso en agentes de cambio. Sin duda, los cambios educativos que se avecinan y el próximo ingreso a un nuevo siglo nos hace un llamado de atención y nos invita a reflexionar sobre la reconsideración de los principios democráticos que debemos reforzar y estimular a través del liderazgo comunitario.

No existe ninguna duda acerca de nuestra preferencia por la democracia, como forma de gobierno y de vida. Cualquiera

que posea una duda con respecto a esto solo tiene que invocar nuestra constitución la cual expresa en forma clara y categórica el deseo de nuestra gente a vivir en un regimen de justicia, libertad y democracia. A la luz de este precepto constitucional, los educadores de este pais necesitan enrumbar sus energías y desarrollar un liderazgo democrático en cada comunidad escolar que implique responsabilidad compartida, altos niveles de moralidad y valores éticos para lograr que nuestra gente en las comunidades se concienticen progresivamente de su responsabilidad con los otros y con la comunidad entera.

Las escuelas deben constituirse en el ente formador de los líderes que la comunidad requiere. En esta dualidad de funciones y responsabilidades, la escuela y la comunidad deben conocerse, compenetrarse, involucrarse, identificarse, y sobre todo quererse. Es decir, los integrantes de la comunidad deben conocer su comunidad como un todo, sus raices, sus diferencias culturales, sus grupos étnicos, sus expresiones artísticas, sus fechas gloriosas, sus grupos religiosos, etc. El conocimiento de la comunidad induce, entonces, a visualizar claramente la dirección que la comunidad quiere emprender.

Las instituciones escolares, bien sea el director o el jefe de distrito, deben presentar un programa efectivo y organizado de fácil interpretación social listando entre sus prioridades la ayuda que la escuela necesita de la comunidad y la ayuda que la misma podría ofrecer a cada uno de los

miembros de la comunidad conectados con la escuela, incluyendo los niños, los padres y representantes.

Es importante tambien que la escuela establezca mecanismos propios de divulgación de sus actividades, necesidades, encuentros, logros, fallas, etc ya que podría llegarse hasta el hogar de mucha gente. Un medio vernáculo de comunicación es una actividad que debe ser planificada bajo el liderazgo de la escuela para comenzar el proceso de involucración y acercamiento de la comunidad. Informar a la comunidad sobre lo que la escuela y su entorno hacen despertará el interés de todos. Crear la cultura escolar y dejar las puertas abiertas a la imaginación y creatividad del líder escolar es el comienzo para iniciar una nueva etapa en la vida de las comunidades.

Los líderes escolares deben guiar y liderizar la incorporación de los miembros de la comunidad en la planificación de los programas escolares. El líder escolar debe hacer sentir y convencer que todo miembro de la comunidad tiene derecho a saber e intervenir en la formulación de los programas educativos asi como tambien en su implementación. Para reforzar este rol, el líder debe entender que participación implicará otorgar el derecho a la comunidad de opinar libremente y a mantenerse activo en los quehaceres diarios de la agencia escolar. Si se alcanza este apoyo e integración entonces el binomio escuela-comunidad se enriquecerá y compartirá el éxito que será del disfrute de todos.

Sin embargo, es necesario acotar, que la participación directa de la gente en el programa educacional puede florecer solo en una atmósfera de entendimiento y cooperación mutua, no solo entre los líderes de aula sino tambien entre los gerentes y la comunidad. Consecuentemente, el líder educacional debe concientizar que diferencias de opinion surgirán naturalmente y que esta es la esencia de la democracia y por lo tanto la adecuación y aceptación de las ideas de otros servirán para el fomento y crecimiento de los equipos de trabajo y la obtención del consenso aspirado. El líder educativo no debe olvidar que cada uno tiene la potestad de expresar libremente sus ideas, ser oído, ser atendido y entendido.

El progreso bajo esta estructura puede ser lento porque como todos sabemos la lentitud es una expresión inevitable de la democracia. Pero, he aquí la razón de no impacientarse ante los cambios por venir. Cambios surgirán gradualmente y democráticamente. Estos cambios serán mas duraderos porque son sometidos a un proceso de reflexión y revisión de las partes involucradas. El progreso que resulta de un proceso evolutivo social, como norma, es preferido a aquellos obtenidos por métodos revolucionarios.

Por supuesto, lo que acabo de expresar no debe ser visto como una salve a la indiferencia y al letargo. Debe existir una concientización y estimulación constante en los miembros de la comunidad para ir logrando su incorporación total al proceso de cambio que se plantea desde la escuela.

Una Alternativa de Posgrado

Los aspectos considerados anteriormente son fuente de información que me inducen a pensar que la alternativa de posgrado que debemos emprender es la de la formación de líderes educativos y no la de gerentes de la educación. Esos aspectos son fundamentadas con las siguientes razones:

1. El proceso de decentralización administrativa emprendido por el estado venezolano reclama un giro de 180 grados de acción en el diseño de los futuros posgrados en educación. Según Lunenburg, el proceso de decentralización es beneficioso porque (a) se tiene un manejo óptimo de los recursos humanos, (b) las decisiones se toman en la línea de fuego por el personal capacitado técnicamente, (c) hay una respuesta más rápida y mayor a los cambios externos, y (d) el acercamiento e intervención de las comunidades es directo, sin intermediarios.
2. Estamos ante el nacimiento de una nueva nación cuya tendencia es desvincularse de las tradiciones del pasado y que aspira incorporar las nuevas manifestaciones culturales y sociales del presente para resolver su futuro. Los cambios que se viven afectan la comunidad escolar y nuevas prácticas siempre serán bienvenidas.
3. La escuela tiene que recuperar el sitio que dejó. Todas las comunidades del pais claman por una escuela mejor, con docentes idóneos reconocidos por

la comunidad por su capacidad de enseñanza y asimilación de los problemas locales. La población en general desea sentir de nuevo orgullo por su sistema escolar y está dispuesta a sacrificarse bajo el ejemplo directivo de los miembros regentes de la comunidad escolar.

4. Los docentes poseen una gama inmensa de ideas para afrontar los problemas de las organizaciones establecidas en las comunidades.
5. Existe la buena intención de rescatar la profesión docente. Las comunidades esperan la intervención del docente directamente en problemas del medio para iniciar el proceso de recuperación de la confianza que le ha negado recientemente.
6. Las comunidades venezolanas conservan la idea de la escuela como el medio para el afianzamiento del sistema democrático y la preparación de individuos capaces, trabajadores, educados, bien informados y con valores morales y éticos definidos.

El liderazgo educacional es una alternativa de posgrado para estos tiempos de crisis nacional. La potencia de las organizaciones escolares donde hay líderes eficaces se percibe en cuatro aspectos de acuerdo a Bennis:

1. La gente se siente útil.
2. El aprendizaje y la competencia son importantes.
3. La gente forma parte de una comunidad.
4. El trabajo es emocionante.

Propuesta de Diseño: Una aproximación

El programa de posgrado en liderazgo educacional servirá a individuos interesados en desarrollar y fortalecer habilidades en el proceso de liderazgo a ser usado en diferentes agencias socioeducativos. Este programa iría dirigido primordialmente a docentes de aula y administradores educativos cuya visión les conduzca a buscar la solución de los problemas escolares conjuntamente con la cooperación directa y constante de la comunidad donde se inserta la agencia escolar.

A nivel de posgrado los líderes educativos deben preparse en:

a. la calidad del rol y práctica del liderazgo
b. el intercambio de conocimientos y experiencias entre la escuela y comunidad.
c. la identificación de similitudes y diferencias culturales en la resolución de problemas de índole académico, humano, y administrativo.
d. la adquisición de habilidades y destrezas en el manejo de redes telemáticas que le permitan la comunicación rápida y efectiva entre las organizaciones escolares nacionales e internacionales.
e. el intercambio de asistencia técnica en la planificación y ejecución de programas para la evaluación del recurso humano y proyectos que se emprendan.

Rasgos Distintivos

El modelo del diseño curricular del posgrado en Liderazgo Educacional debe incorporar los siguientes rasgos:

1. La comprensión de las teorías de liderazgo.
2. El alcance del funcionamiento y naturaleza de la comunidad intra y extra escolar.
3. El entendimiento del funcionamiento de los distritos escolares.
4. La estructuración de una red profesional de comunicación para enlazar los líderes efectivamente.
5. El manejo del conflicto humano.
6. La incorporación de elementos culturales propios de la región y la comunidad específicamente en el diseño curricular formal.
7. Un sistema formal de mentores para guiar a los líderes educativos que se inician y facilitar su ubicación con líderes experienciados para optimizar el espacio donde operan.

Estudio de Casos

Comenzaré por describir una experiencia en ciudad de México y luego una experiencia en el estado de Michigan. En primer lugar, los trabajos de las misiones culturales en México con equipos de especialistas pagados por el gobierno para trabajar en las comunidades, particularmente en las zonas rurales, con el fin de traer y aliviar las condiciones de vida de las comunidades. la misión estaba compuesta por un

especialista en agricultura, una enfermera, un docente especializado en economía del hogar, un docente en artes gráficas, un maestro de música, un profesor de educación física, un docente en ciencias de la naturaleza, y un especialista en labores técnicas (carpinteria, mecánica, electricidad). El coordinador de la misión conjuntamente con su equipo encuestó la población para obtener los datos que se requerian para la familiarización del equipo con los habitantes del lugar. El plan implementado consistió en la organización de comites de acción en salud, agricultura, sanidad, vida del hogar y expresión artística. bajo el liderazgo ejercido por el grupo de docentes incorporados a este proceso, los comites creados calcularon, asimilaron e implementaron los proyectos planificados para el mejoramiento de la vida del lugar. Como acciones concretas de participación comuniitaria bajo el liderazgo docente, se podría mencionar la construcción de sanitarios y lavamanos, la revitalización de la vida rural con la formación de orquestas y ligas de baseball, la constitución de grupos de teatros abierto, la organización y mejoramiento de los procedimientos de los sembrados, el incremento de la calidad de vida de la comunidad a través de los adiestramientos en áreas como satrería, corte y costura y carpinteria. Mas importante aún que las acciones concretas descritas fue el esfuerzo concatenado de los miembros y la respuesta positiva a la interacción líder-seguidor. Las escuelas de la región vieron desarrollar y crecer un liderazgo ejemplar que motorizó y

motivó a los docentes del lugar a immiscuirse e incorporarse a la interacción social con la comunidad. la escuela fue convertida en el eje matriz de la comunidad. Todos los planes se generaron y condujeron desde la escuela bajo el liderazgo efectivo de los líderes educativos, los maestros, de la región. Los cambios de la comunidad son ahora permanentes. las innovaciones son aceptadas y consultadas con los comites que conviven en el lugar. El liderazgo establecido fue de gran efectividad porque los líderes supieron transmitir su visión, dar el ejemplo con su acción, inspirar confianza, y demostrar interés por los logros de la comunidad. Tambien, estos líderes educativos reconocieron los méritos individuales y/o grupales, redimensionaron el valor de la escuela, y rescataron los principios morales y éticos de la comunidad.

Un segundo caso es el del pueblo de Stephenson, un pequeño pueblo en Michigan. La escuela, los docentes, bajo la dirección del director desarrollaron un proyecto que permitió afianzar la idea de la interacción escuela-comunidad. Los docentes se erigieron como líderes responsables del proyecto e introdujeron la necesidad de incorporar de forma immediata a líderes de la comunidad en el afinamiento del plan. Un comité de mando fue organizado y sus miembros fueron elegidos directamente en la comunidad. Se vivió un proceso eleccionario el cual tenía dos objetivos: (1) promover el proyecto escuela-comunidad y (2) motivar a los pobladores a ejercer su opinión.

Los objetivos planteados agruparon la promoción de esfuerzos cooperativos entre las agencias establecidas en la comunidad y los demas individuos para coordinar, en forma voluntaria, los múltiples eventos que permitiesen solidificar y aliviar las necesidades del lugar. Tambien, se encuestó la comunidad para identificar y determinar los recursos, condiciones, y necesidades del sitio y así informar apropiadamente las acciones a dirigir para solventar las necesidades detectadas. El entrenamiento conjunto de líderes educativos y de la comunidad en aspectos legales, económicos, artísticos y sociales constituyó el cierre global del proceso para asegurar su mantenimiento en el tiempo.

El edificio escolar se convirtió en el centro de reunión y planificación de las actividades desglosadas del proyecto. Se crearon diversos comites encargados de estudiar problemas relacionados con educación, salud, bienestar social, vida familiar, vida religiosa, servicios comunitarios, uso y comercialización de la tierra, negociación industrial, y expresión artística. El gobierno estadal intervino para proveer servicios técnicos y de consultoría y subvencionar a los habitantes de viajes de observación de otroas experiencias similares en otras partes del pais. Adicionalmente, se buscó financiamiento con empresas establecidas en el sector para traer consultores en el área de liderazgo. El proyecto ha permanecido vigente por un período de 10 años, y durante este período se han completado varios subproyectos. Entre otros, establecimiento y funcionamiento de la biblioteca del pueblo,

enriquecimiento y vitalización del diseño curricular al introducir elementos propuestos por los miembros de la comunidad como necesarios para el fortalecimiento del aprendizaje de los niños del lugar, mantenimiento consecuente y permanente de las instalaciones escolares y deportivas del pueblo.

Estos dos casos son explicativos de la necesidad de perfilar una nueva alternativa educativa de posgrado. El entrenamiento de líderes de la educación es urgente en la actual crisis que sufrimos. En su mayoria los paises latinoamericanos se quejan de males similares. Las condiciones sociales y educativas no han podido ser subsanadas por el gerente educativo. Parece que la dirección a tomar es la formación de líderes educativos que sientan la escuela como el eje vital del movimiento de la comunidad. Se hace necesario que el docente de aula se incorpore al trabajo comunitario y que la escuela misma sea el centro de acción, de planificación, de organización, de coordinación, y de eveluación de los proyectos emprendidos por las comunidades.

Referencias

Bennis, W. (1989). On becoming a leader. Massachussetts, USA: Addison-Wesley Publishing Co., Inc.

Bolman, L. & Deal, T. (1991). Reframing organizations: artistry, choice, and leadership. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.

Conger, J. A. (1992). Learning to lead: the art of transforming managers into leaders. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.

Gardner, J. W. (1990). On leadership. New York: The Free Press.

Hackman, M. & Johnson, C. (1991). Leadership: a communication perspective. Illinois, USA: Waveland Press, Inc.

Lunenburg, F. & Ornstein, A. (1992). Educational administration: concepts and practices. Belmont, CA: Wadsworth Publishing Company.